



Plan de mercadeo para la Fundación UNICO

Leidy Jhoana Villacreces Molina

Trabajo de Grado para optar por el título de:

Magister en Mercadeo

Director de trabajo de Grado:

Hugo Fernando Saavedra Abadía

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, mayo de 2020

Contenido

1.	Introducción	6
2.	Objetivos	7
2.1	Objetivo General	7
2.2	Objetivos específicos.....	7
3.	Marco Teórico.....	8
4.	Análisis de la Situación: 5C´s	9
4.1	Compañía	9
4.2	Clientes	10
4.3	Colaboradores – Red de Valor	13
4.4	Contexto	13
4.5	Competencia.....	18
5.	Investigación de mercados.....	20
5.1	Investigación	20
5.2	Resultados	20
6.	Análisis DOFA.....	25
6.1	Debilidades.....	25
6.2	Fortalezas	25
6.3	Amenazas	26
6.4	Oportunidades	27
7.	Marketing estratégico.....	29
7.1	Segmentación	29

7.2	Declaraciones de posicionamiento	31
8.	Mezcla de mercadeo: 4p's	32
8.1	Estrategia de Producto.....	32
8.2	Estrategia de Precio.....	33
8.3	Estrategia de Plaza – distribución	35
8.4	Estrategia de Promoción / Comunicación	38
9.	Proyecciones y control.....	41
10.	Conclusiones y recomendaciones	44
11.	Referencias bibliográficas.....	46
12.	Anexos	47

Resumen

La formulación de este plan de mercadeo corresponde a la necesidad de establecer una estrategia de *fundraising* para la Fundación UNICO, con sede principal en Cali (Colombia), que le permitirá conseguir los recursos para el sostenimiento de su programa After School. Dicho programa se creó en el año 2018 con el objetivo de impactar la vida de niños y niñas entre los 6 y los 12 años a través de la cultura, el arte, el deporte y la tecnología.

Estos espacios, realizados en ambientes seguros y durante el tiempo libre (después de clase), permiten que los niños exploren su creatividad, ejerciten sus talentos, desarrollen capacidades, reconozcan las competencias ciudadanas y fortalezcan las habilidades para la vida. Actualmente el programa alberga 1500 niños en las ciudades de Cali, Yumbo, Dosquebradas, Pasto y Barranquilla, con profesores en cada modalidad que les ayudan a desarrollar sus talentos, y psicólogos que hacen un acompañamiento para el fortalecimiento de habilidades para la vida.

En este plan de mercadeo se plantea un análisis de su situación actual a través de las 5C de Dolan (2000), además de vislumbrar su marketing mix, la proyección financiera y la estrategia de mercadeo a través de la ejecución de acciones de *fundraising*.

Summary

The formulation of this marketing plan corresponds to the need to establish a fundraising strategy for the UNICO Foundation, with headquarters in Cali (Colombia), which will allow it to obtain the resources to sustain its After School program. This program was created in 2018 with the aim of impacting the lives of boys and girls between the ages of 6 and 12 through culture, art, sports and technology.

These spaces, carried out in safe environments and during free time (after class), allow children to explore their creativity, exercise their talents, develop capacities, recognize civic competencies and strengthen life skills. Currently the program houses 1500 children in the cities of Cali, Yumbo, Dosquebradas, Pasto and Barranquilla, with teachers in each modality that helps them develop their talents, and psychologists who accompany them to strengthen life skills.

This marketing plan presents an analysis of the current situation through Dolan's 5Cs, Robert J., in addition to glimpsing its marketing mix, financial projection and marketing strategy through the execution of fundraising actions.

1. Introducción

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) estimó que existen en Colombia 193.070 Entidades Sin Ánimo de Lucro inscritas en el Registro Único Tributario (RUT) al 31 de diciembre de 2017. Todas las entidades operan bajo el concepto de donativos definido por el Código Civil Colombiano en el artículo 1443: “La donación entre vivos es un acto por el cual una persona transfiere, gratuita e irrevocablemente, una parte de sus bienes a otra persona que la acepta”.

Estas entidades están limitadas en la generación de recursos para su propio lucro y por ello necesitan el apoyo de terceros para desarrollar sus objetos sociales. En el ámbito económico, el proceso de captación de recursos que garantiza la supervivencia a lo largo del tiempo de estas entidades y permite alcanzar sus objetivos sociales se denomina *fundraising*.

El *fundraising* permite generar estrategias que funcionan como fuentes de financiación de los proyectos sociales y estandarizan los procesos de consecución de recursos; sin embargo, en un país con más de 190.000 ESAL se hace cada vez más difícil encontrar donantes que garanticen un apoyo permanente a los programas sociales. Es necesario un plan de acción fuerte, estructurado y amplio que enfoque sus esfuerzos en grupos objetivos que financien acciones sociales y que se identifiquen con los programas que desarrolla cada entidad.

El plan sugerido para la Fundación UNICO se realiza a través de estrategias de *fundraising* para garantizar la sostenibilidad del programa After School, que atiende a niños y niñas entre los 6 y los 12 años. Como coordinadora de Comunicaciones de la marca, miembro del comité de la Fundación UNICO y parte del departamento de Mercadeo del Centro Comercial UNICO, será una oportunidad para desarrollar los conceptos aprendidos durante la maestría y el punto de partida en la generación de estrategias que permitan el crecimiento de la Fundación.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de mercadeo para la Fundación UNICO que asegure el 50 % de los recursos anuales para el funcionamiento del programa.

2.2 Objetivos específicos

- Diseñar el componente estratégico del plan de mercadeo para visibilizar el programa After School a cada público objetivo.
- Realizar una investigación de las fuentes de financiación para el funcionamiento del programa After School (empleados, locatarios, clientes y proveedores) y las opciones de vinculación al programa.
- Diseñar el componente táctico del plan de mercadeo para visibilizar el programa After School a cada público objetivo.

3. Marco Teórico

Este proyecto se realiza bajo el modelo planteado por Fernández Valiñas (2007), que estructura 12 pasos para tener en cuenta en el desarrollo del plan de mercadeo. Este enfoque permite tener una visión más amplia de la organización, la evaluación del mercado meta y la situación financiera para la operación del programa After School. Además, se revisa en profundidad el programa como producto y los indicadores económicos a los que diera lugar.

El entorno es otro elemento fundamental en este proyecto, por eso se aplican los conceptos de *escenario previsto* de Fernández Valiñas (2007) y el *contexto* de Dolan (2000). Este último también es un insumo para desarrollar el análisis de las cinco C y la creación de valor del programa After School.

Los documentos suministrados por el programa Aflora, de la Fundación Bolívar Davivienda (2018), son material de consulta para conocer las herramientas de recaudación de fondos y los modelos empleados por las organizaciones sociales. Estos documentos también plantean los tipos de donantes, la comunicación efectiva para llegar al público objetivo y las tendencias del mercadeo social.

Para articular el plan de mercadeo de la Fundación UNICO con la estrategia de *fundraising* se toman como soporte los artículos publicados por Asociación Española de Fundraising (AERF), que explican las regulaciones aplicadas a esta actividad de recaudación de fondos, las dimensiones económicas y los factores clave para su desarrollarlo.

4. Análisis de la Situación: 5C's

4.1 Compañía

El Centro Comercial UNICO Outlet, considerado la única cadena de centros comerciales de este formato en Colombia, se fundó en 1997 en Cali y hoy cuenta con siete sedes en el país (Cali, Dosquebradas, Barranquilla, Pasto, Yumbo, Villavicencio y Neiva). Como resultado de su operación en estas ciudades y gracias a su ejercicio de Responsabilidad Social Empresarial, desarrolla numerosos proyectos y actividades en beneficio de las comunidades más vulnerables en alianza con empresas públicas y privadas.

El 21 de marzo de 2014, los fundadores del centro comercial constituyeron legalmente la Fundación UNICO, entidad sin ánimo de lucro que nació bajo el objeto social de establecer, fomentar, apoyar y realizar toda clase de actos y programas encaminados al mejoramiento de la calidad de vida, educación, salud, vida digna y recreación de niños y mujeres de poblaciones pertenecientes a los sectores vulnerables de la sociedad colombiana.

En el 2018, la Fundación creó un proyecto social propio denominado After School. El propósito de este programa es impactar la vida de niños y niñas entre los 6 y los 12 años, a través de actividades que fomentan la cultura, el arte, el deporte y la tecnología. Dichas actividades, realizadas en ambientes seguros y durante el tiempo libre, permiten que los niños exploren su creatividad, ejerciten sus talentos, desarrollen capacidades, reconozcan las competencias ciudadanas y fortalezcan las habilidades para la vida.

El programa After School orienta, forma y acompaña a los niños, padres y cuidadores durante todo el proceso de aprendizaje, apoyados y guiados por los monitores y el equipo psicosocial. Además, brinda herramientas que permiten la construcción de confianza y el desarrollo de la empatía como clave para el relacionamiento cotidiano. A través de la lúdica, el

arte y el juego, promueve espacios significativos y educativos que permiten afianzar las habilidades sociales, lo que ayuda a mejorar la calidad y permanencia del vínculo afectivo y contribuye al reconocimiento de la capacidad de transformación social en la comunidad.

Para desarrollar el objeto social de la Fundación UNICO y su reciente programa, se han ejecutado contratos y alianzas con entidades oficiales y privadas. También se reciben donaciones en dinero de las sedes del Centro Comercial UNICO y de terceros como arrendatarios de los locales, entidades filantrópicas y personas naturales. El reciclaje, producto de la operación de centros comerciales y de las viviendas del sector circundante, es otra fuente de financiación. Por otro lado, La Fundación UNICO y su programa After School han recibido importantes reconocimientos a nivel de Responsabilidad Social Empresarial otorgados por la Fundación Bolívar Davivienda y la asociación internacional de centros comerciales ICSC (por sus siglas en inglés), cuyos premios son un aporte en dinero destinado al funcionamiento del programa.

Pese a que la iniciativa ya tiene dos años de operación en Cali, Yumbo, Dosquebradas, Barranquilla y Pasto, no existe un plan de consecución de recursos establecido. Por esto se hace necesario un plan de mercadeo estructurado que involucre locatarios (arrendatarios de los locales de las siete sedes), clientes (visitantes), empleados y proveedores.

4.2 Clientes

El programa funciona no solo como una herramienta para impulsar el arte y la cultura, sino como un instrumento que contribuye a fortalecer las habilidades sociales de niños y niñas residentes en las comunas circunvecinas de los centros comerciales UNICO de Cali, Yumbo, Pasto, Dosquebradas y Barranquilla. Como valor agregado, brinda un soporte importante para que los padres de familia y cuidadores, durante su jornada laboral, sientan la tranquilidad de dejar a sus niños en un espacio seguro y de aprendizaje.

Al corte del 2019, la Fundación UNICO inscribió 1380 niños de las cinco ciudades donde opera el programa. Del total de inscritos, 922 niños continuaron activos durante el año en cada modalidad. 13 de ellos tenían alguna situación de discapacidad. Esta es la distribución de los niños inscritos al programa por ciudad (Ver anexo 6):

Tabla 1

Número de inscritos al programa por cada ciudad de operación.

Inscritos al Programa After School en 2019						
	Cali	Yumbo	Pasto	Dosquebradas	Barranquilla	Total
Ciudad	643	327	129	166	115	1380

En Cali, el impacto del programa se evidencia con mayor fuerza en la comuna 4, con 44 % de los inscritos, y la comuna 5, con un 48 %. Estas dos comunas están compuestas por 26 barrios colindantes con el Centro Comercial UNICO. En el municipio de Yumbo, los beneficiarios del programa se concentran en la comuna 2 (23 %), la comuna 3 (20 %) y la comuna 4 (44 %). Un total de 23 barrios hacen parte de estas tres comunas. En Dosquebradas, las comunas impactadas son la 3 (28 %), la 5 (22 %) y la 7 (19 %). En Pasto, los niños beneficiados por el programa pertenecen a las comunas 3 (45 %) y 12 (11 %). En Barranquilla, el 49 % de los inscritos están en la localidad Suroccidente y el 38 % a la localidad norte Centro Histórico.

Proceso de desarrollo del programa

Para iniciar el proceso de inscripción, se realiza una convocatoria a nivel de escuelas de la zona y de las familias de los empleados, a quienes se les presenta la oferta de las modalidades del programa. Cada niño selecciona la alternativa artística, deportiva, cultural o tecnológica de acuerdo a sus gustos y preferencias. Las jornadas se realizan de lunes a viernes, con una duración

de 90 minutos. El total de los niños participantes se divide en grupos de 20 niños para garantizar metodológicamente un mejor aprovechamiento del proceso. Durante las jornadas se desarrollan conceptos relacionados con la competencia a fortalecer: además de la modalidad seleccionada por el niño (pintura, teatro, danza, etc.), el facilitador del taller aborda la competencia priorizada mediante una estrategia creativa.

Cada modalidad y grupo infantil tiene un apoyo de estudiantes de Psicología. Se dedica una hora al desarrollo de talleres sobre empatía, cuidado del medioambiente, autoconocimiento, trabajo en equipo, comunicación asertiva, proyecto de vida, autoestima, resolución de conflictos, capacidad de escucha, liderazgo, reconocimiento corporal, uso adecuado de las tecnologías, inclusión social, honestidad, manejo de emociones, responsabilidad ciudadana, inteligencia emocional, pensamiento creativo y adaptación al entorno.

Al finalizar el mes se evalúa el avance del niño a nivel integral, es decir, el programa no solo mide los avances desde la parte técnica de la modalidad seleccionada por el participante, sino su crecimiento personal a través del trabajo psicosocial. Cuando el niño inicia su participación en el programa, se abre un expediente a su nombre con información de contacto, aspectos físicos (talla y peso), aspectos familiares, desempeño escolar y rasgos de su personalidad, para lo cual se requiere de apoyo profesional psicosocial.

Cada jornada de trabajo cuenta con el suministro de refrigerios saludables a todos los niños, además de una charla sobre hábitos de higiene y sana alimentación que tiene una duración de 30 minutos. Una vez al mes se realizan encuentros de orientación familiar para evaluar el desarrollo de cada niño, además de fortalecer las competencias de los padres.

El costo anual de cada niño beneficiado por el programa es de \$303.016, que incluyen una clase por semana, refrigerio, acompañamiento psicosocial, encuentros de orientación

familiar y beneficios de jornadas de salud en alianza con otras fundaciones. Al finalizar el año se realiza una clausura de las modalidades por ciudad con la presentación de cada grupo a padres de familia, donantes, empleados del centro comercial y vecinos. En diciembre de 2019 asistieron 1800 personas a las clausuras en las cinco ciudades.

4.3 Colaboradores – Red de Valor

La Fundación UNICO opera con un equipo de planta de tres colaboradores: un líder encargado de dirigir el programa y todas las acciones desarrolladas desde RSE a nivel nacional, una psicóloga que coordina el programa y una psicóloga auxiliar que trabaja como apoyo en la operación. Este equipo recibe soporte desde las áreas administrativas del centro comercial, ubicadas en Cali, en la misma infraestructura donde opera la oficina de la Fundación.

La fortaleza de la Fundación asociada a su red de valor está concentrada en las alianzas logradas por el equipo de planta, que incluyen 37 aliados estratégicos que proporcionan tutores – profesores de las modalidades, materiales y apoyo psicosocial. La mayoría de alianzas no generan un costo adicional y algunas solo requieren un esfuerzo en materiales, como el programa de Robótica. Además de los aliados estratégicos, el equipo se complementa con voluntarios y practicantes distribuidos en todo el país. Durante el año 2019 hubo 208 voluntarios.

4.4 Contexto

Legal y político

La Constitución Política de Colombia de 1991 establece que el control, la vigilancia y la inspección de las entidades sin ánimo de lucro las realizan el Estado y el presidente de la República. En ejercicio de sus funciones, los entes autorizados pueden adelantar inspecciones a través de visitas, solicitar documentación de operación, revisar actas y registros, aprobar o rechazar estatutos, asistir a asambleas y cancelar el registro de la entidad.

Debido a la proliferación de entidades sin ánimo de lucro que no cumplían con las exigencias de ley y creaban estas figuras para beneficiarse de las deducciones tributarias, el Gobierno expidió en diciembre de 2018 un nuevo Régimen Tributario Especial a través de la Ley 1819 de 2016 para fundaciones, organizaciones, corporaciones y entidades sin ánimo de lucro constituidas antes de la fecha mencionada.

El nuevo régimen obliga a estas organizaciones a reportar su información financiera ante la DIAN cada año y establece que el descuento al impuesto de renta de los donantes será máximo del 25 %. Es importante destacar que las entidades sin ánimo de lucro no generan utilidades, tienen una función social en beneficio de un grupo con necesidades especiales, no tienen dueño y sus ingresos operacionales provienen de donaciones.

Social

Las clases de arte, teatro, música, danza, pintura y educación física son escenarios que propician el autoconocimiento y permiten que quienes las practican expresen sus emociones mediante distintos lenguajes. Estas vías de fortalecimiento individual propenden por un mejor aprovechamiento del tiempo libre y por el desarrollo o consolidación de competencias ciudadanas. De acuerdo con Vélez White (2004):

Trabajar en el desarrollo de competencias ciudadanas es tomar la decisión de hacer la democracia en el país, de formar unos ciudadanos comprometidos, respetuosos de la diferencia y defensores del bien común. Unos ciudadanos que desde sus casas, escuelas, colegios y universidades extiendan lazos de solidaridad, abran espacios de participación y generen normas de sana convivencia. Unos ciudadanos seguros de sí mismos y confiados en los otros. Unos ciudadanos capaces de analizar y aportar en procesos colectivos. Unos ciudadanos que prefieran el acuerdo y el pacto, antes que las armas, para resolver

conflictos. Unos ciudadanos capaces de vivir felices en la Colombia y el mundo de este siglo. (párr. 10).

En el año 2015, durante una cumbre de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, los estados miembros establecieron una agenda para el 2030 en la que se adoptaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como un llamado universal para acabar con la pobreza, proteger el planeta y propender por la paz. Estos objetivos no son de cumplimiento obligatorio, pero hacen parte del compromiso de los países de trabajar por el planeta. El programa After School, de la Fundación UNICO, contribuye a los siguientes ODS:

Objetivo 4: Educación de calidad, garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida.

Objetivo 5: Igualdad de género, lograr igualdad entre géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

Objetivo 10: Reducción de las desigualdades en y entre los países.

Objetivo 16: Paz y justicia, promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.

Figura 1

Problemas sociales identificados por el programa After School

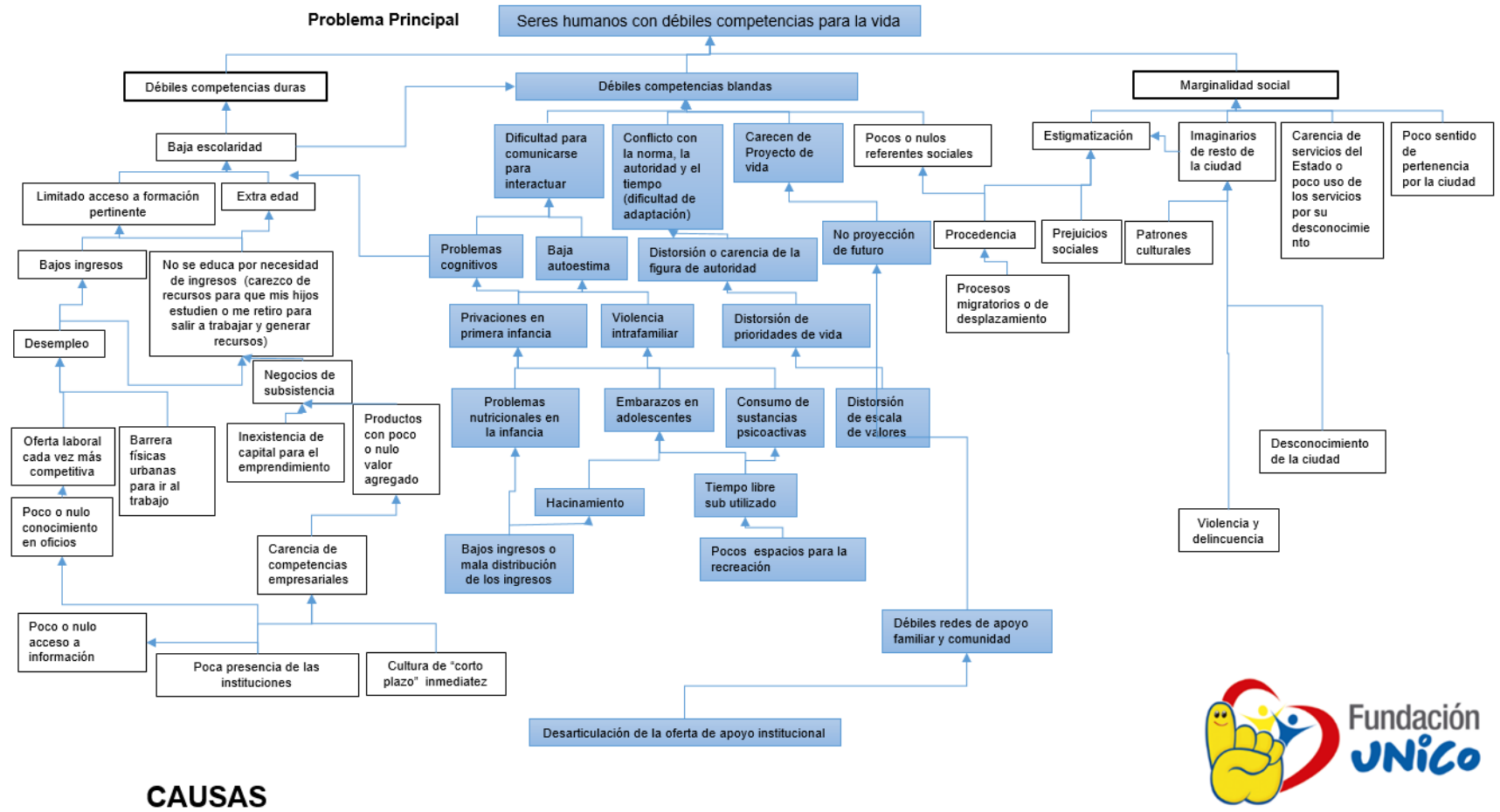
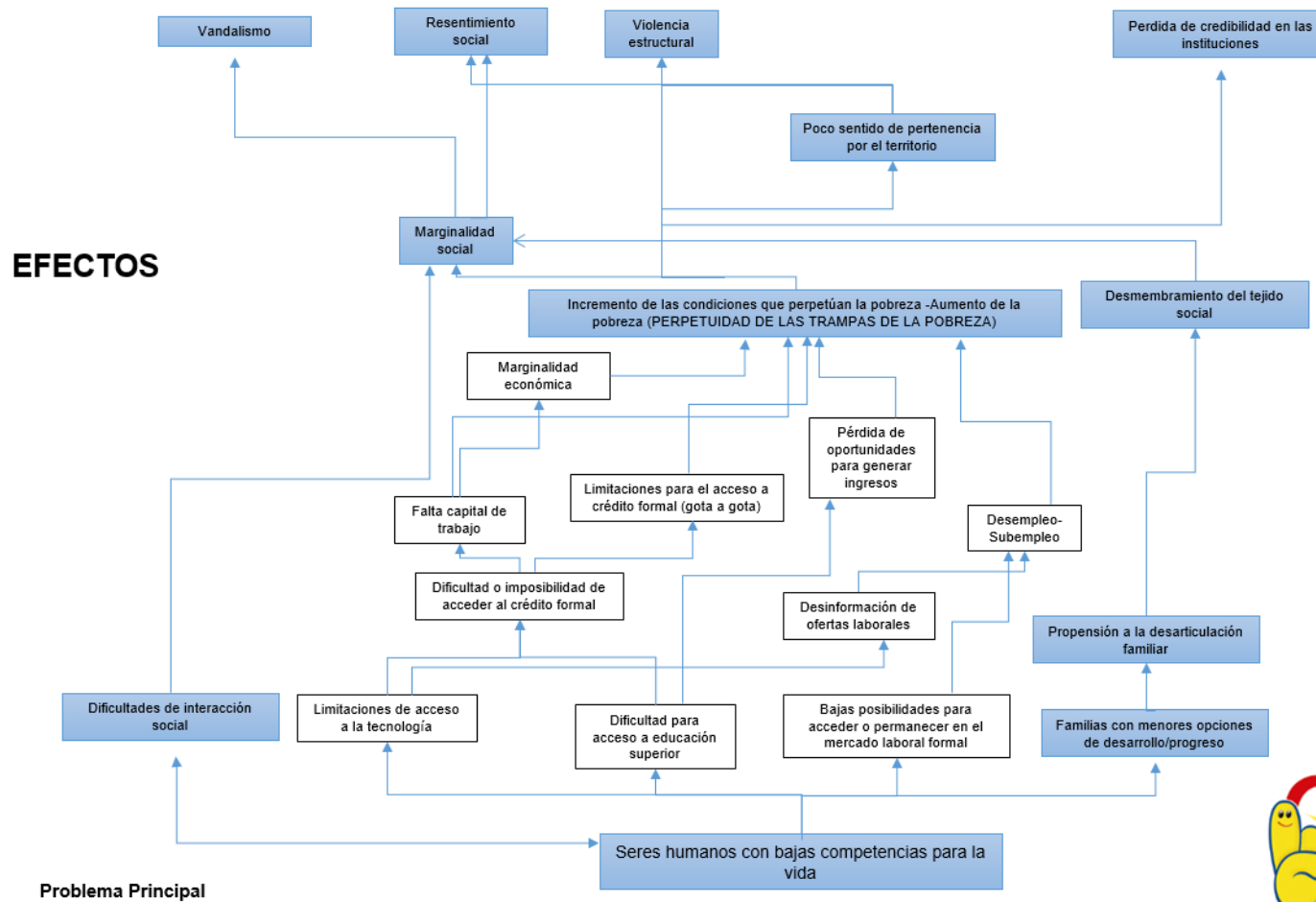


Figura 2

Efectos de los problemas sociales identificados por el programa After School



Tecnológico

De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación en Colombia (MinTic), el país ocupa el puesto 84 entre 176 países en el ICT Development Index 2017 (se refiere al Índice de Desarrollo de las TIC publicado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones de las Naciones Unidas basado en indicadores de tecnologías de información y comunicación acordados internacionalmente). De 35 países en la región América, es el número 16 en desarrollo del sector de las TIC en Colombia.

Esta masificación de la tecnología permitirá que los programas sociales y de desarrollo sostenible del país lleguen a una mayor parte de la población a través de la democratización del Internet, lo que fortalecería en gran medida a los programas de la Fundación UNICO.

4.5 Competencia

En las fundaciones no se habla de competencia como usualmente se entiende en la planeación estratégica de entidades lucrativas, sino que se trata de analizar iniciativas similares para lograr alianzas. Este es un aspecto muy importante que marca una diferencia con el sector lucrativo. De acuerdo con lo anterior, se han identificado tres iniciativas que tienen como objetivo el fortalecimiento de habilidades socioemocionales a través de la cultura, el arte, el deporte, la tecnología y la recreación.

La primera es Nube 9 Global, fundada en 2010 por tres colombianas residentes en Estados Unidos. Su fin es formar ciudadanos responsables a través de un programa de habilidades socioemocionales en el que se fortalece la educación en valores y se afianzan los procesos de lectura, escritura y expresión oral en niños de preescolar y básica primaria. Este programa se vende como un complemento a la educación tradicional y está alineado a los

estándares educativos colombianos. Puede ser implementado por los colegios a través de los profesores.

La segunda iniciativa es desarrollada por la Fundación Incolmos Yamaha, cuyo objetivo es fomentar y estimular el desarrollo cultural y artístico en niños y adultos mayores. A través de un proceso de aprendizaje técnico, musical, humanista, social y estético, genera espacios de formación que transforman la dinámica del participante. Esta formación se realiza a través de la enseñanza de un instrumento musical y la disciplina y el amor por el arte. Lo anterior permite que los participantes creen nuevas dinámicas en su entorno y tengan una mejor interacción social.

Por último, se destacan las Jornadas Escolares Complementarias, iniciativa del Ministerio de Educación Nacional. Se trata de espacios dirigidos a niños, niñas y adolescentes trabajadores y a la población en situación de desplazamiento. Estos espacios complementarios, desarrollados en el tiempo libre de los beneficiados, complementan la educación recibida en las instituciones educativas. A través del deporte, la cultura y la recreación, el Ministerio crea oportunidades para evaluar las causas de deserción estudiantil mientras fortalece el proceso de aprendizaje brindado por el sistema educativo. Su objetivo primordial es motivar al estudiante a permanecer en los colegios y escuelas mientras contribuye al adecuado desarrollo integral, físico, cognitivo, social y emocional.

5. Investigación de mercados

5.1 Investigación

Para determinar la percepción del programa After School se realizó una investigación de enfoque cuantitativo de corte transversal. El método se aplicó a través de una encuesta escrita (anexo 1), estructurada y precodificada en un 70 %. La técnica de recolección (anexo 2) se llevó a cabo con encuestas presenciales, diligenciadas directamente por las personas objeto de la muestra: 50 personas, muestreo aleatorio simple, margen de error: 5,5 %, nivel de confianza: 90,0 % y toma de datos: agosto 31 de 2019.

5.2 Resultados

Frecuencia de visita

After School le ha aportado al incremento de la frecuencia de visita al Centro Comercial UNICO, principalmente induciendo la visita de dos a tres veces por semana.

Motivo de visita

After School se ha convertido en el principal motivo de visita de los padres de familia al UNICO. Esto no significa que el nivel de compras haya disminuido por parte de los acudientes, sino que las visitas “nuevas” están ligadas casi en un 100 % al programa mientras que las visitas por motivo de “compras” se han mantenido constantes.

Difusión de After School

Los contactos que se hacen mediante otras instituciones educativas son vitales para la difusión del programa en su etapa inicial; sin embargo, la base de padres de familia satisfechos con el programa puede aprovecharse también para que estos difundan la labor de la Fundación y se extienda el alcance de la misma. Los resultados arrojaron un 68 % en información en escuela

o colegio, un 26 % voz a voz, y un 6 % distribuido equitativamente entre redes sociales de UNICO, publicidad en UNICO y redes sociales de la Fundación UNICO.

Evaluación del programa

La calificación promedio de los aspectos del programa (siendo 1= muy malo y 5= muy bueno) fue de 4,78 para contenido, 4,75 para instructores, 4,67 para satisfacción y 4,64 para instalaciones. En términos generales, lo más valorado del programa es su *contenido* y la calificación más baja se obtiene en el apartado de *instalaciones*; no obstante, la puntuación de este último es buena. Por otro lado, la calificación promedio de las modalidades del programa es de 4,71. En detalle, robótica y pintura tienen calificación de 5 puntos, seguido por karate con 4,92. Flauta tiene una calificación de 4,78; salsa y danza folclórica, de 4,75; técnica vocal, de 4,63; promoción de lectura, de 4,61; ajedrez de 4,59; manualidades, de 4,50, y danza urbana, de 4,25.

Para los aspectos de contenido, instructores, instalaciones y satisfacción, las calificaciones están en un rango de 4 a 5. A la pregunta de si el programa ha cumplido las expectativas y si lo recomendaría, la respuesta fue “sí” en un 100 %. En cuanto a las expectativas al iniciar After School, el desarrollo personal y la integración social tienen un 50 %, seguido de ocupar el tiempo libre sanamente en un 30 % y aprender algo nuevo el 18 %. No sabe, no responde acumuló el 2 %.

Expectativas (verbatim):

Los “verbatim” son expresiones literales dichas por personas en un contexto en particular que sirven para ilustrar y reforzar ciertos conceptos en estudio.

Tabla 2*Verbatims*

Aprender a defenderse
Lo encontrado hasta el momento
Lo encontrado hasta el momento
Que el niño aprenda cosas nuevas
El buen desarrollo en mi hija
Buscar un sitio para que se sintiera con más ánimo
Tener un espacio de aprendizaje para la niña, compartir con más compañeros y tener el tiempo ocupado en alguna actividad
Que se relacione bien con los demás niños
La mente ocupada, alejarla un poco de la tecnología y que aprendiera un arte
Mantenerlo ocupado en otras actividades
Que mi hija desempeñe sus destrezas y aprenda otros valores
Integrar a mi hijo
Que mi hija aprendiera a bailar ya que era lo que ella quería, practicar y qué tanto puede avanzar en el mismo
Que tiene aprendizaje para los niños
Motivar a mi hijo a la disciplina, concentración y estrategia a través del ajedrez
Mis expectativas fueron que nuestro hijo lograra avanzar a nivel personal.

A la pregunta sobre el mayor aporte del programa en el desarrollo del niño, ‘relacionarse con otros niños’ tiene el 36 %, ‘cambios positivos en el comportamiento’ y ‘responsabilidad’ tienen el 22 %, ‘confianza e independencia’ y ‘nuevos conocimientos’ tienen el 6 %, ‘habilidades en la comunicación’ tienen el 4 % y ‘ocupar el tiempo libre sanamente’ tienen el 2 %.

Tabla 3*Aporte al desarrollo – verbatim*

La disciplina
Aprender a compartir con amigos
El aprendizaje y compartir nuevos amigos
Que el niño haya dedicado su tiempo libre a otras cosas
Demasiado en lo intelectual, personal y su desarrollo
Amor a la lectura
Compañerismo, compartir, aprendizaje
Compañerismo, que ha creado independencia, que ha aprendido
Tener confianza en sí misma aprendiendo algo desconocido
De ser un niño independiente, relacionarse más con otras personas
El conocimiento psicosocial y la forma de compartir
La asistencia
La responsabilidad, puntualidad, comunicación, habilidad y destreza
Más compromiso

En cuanto a las actividades que esperan a futuro, entre las primeras 10 se encuentran la guitarra (14 %), inglés (9 %), escuela de padres (7 %), piano (7 %), cocineritos (7 %), actividades para padres mientras esperan (5 %), karate II (5 %), teatro (5 %), manualidades para padres (5 %) y natación (5 %).

Conclusiones de investigación

Si bien se valora el incremento en la frecuencia de visita a UNICO por parte de los acudientes, un reto a nivel comercial es anclar esas visitas a la venta. El principal canal de difusión del programa After School es la información que se brinda a los padres de familia a través de escuelas y colegios. Se recomienda explotar aún más esta alternativa con miras a

incrementar el número de inscritos en Cali y abrir el programa en nuevas ciudades (adicional al voz a voz que se genera con los inscritos actuales).

La satisfacción por parte de los padres de familia es total. El componente psicosocial del programa se ha convertido en un valor agregado fundamental y que ningún padre de familia esperaba. Para tener en cuenta a nivel de comunicación: las principales expectativas de los padres de familia al inicio del programa estaban enfocadas al desarrollo personal del niño, aprender algo nuevo, ocupar sanamente su tiempo libre e integrarse con otros niños. Se pueden buscar alianzas con otras instituciones para crear los programas que los padres están pidiendo para la próxima etapa, incluso se podrían manejar contenidos virtuales para tareas.

6. Análisis DOFA

6.1 Debilidades

D1. No existe un plan claro de recolección de fondos. Aunque la Fundación ha generado algunas actividades como “Bonos Solidarios”, ha realizado acercamientos a empresas públicas y privadas para obtener recursos y ha participado en concursos nacionales e internacionales para la financiación de programas, no hay un plan de *fundraising* que permita hacer seguimiento o cumplir con los objetivos del año.

D2. Es difícil identificar las donaciones que ingresan a la Fundación debido a que hay muchos actores involucrados en el proceso de recolección de fondos, desde el área administrativa hasta los miembros del comité.

D3. Falta comunicación en la divulgación de actividades a los públicos. Aunque la Fundación y su programa han sido reconocidos internacionalmente por su gestión y resultados, en la actualidad no existe un plan de comunicación que permita que el programa After School sea visible a los públicos de interés (medios de comunicación, benefactores, instituciones públicas y privadas, voluntarios, público en general).

D4. Equipo de trabajo limitado. El equipo de trabajo de la Fundación es limitado para la ejecución del plan de *fundraising* y comunicaciones. Actualmente, las dos psicólogas y el líder de Responsabilidad Social Empresarial trabajan de lleno en el desarrollo del programa y no dan abasto para la ejecución de otras tareas.

6.2 Fortalezas

F1. Amplia posibilidad de recaudación de fondos. Hoy, la Fundación tiene la posibilidad de llegar a importantes marcas nacionales e internacionales gracias a la relación comercial establecida por el Centro Comercial UNICO. La gestión de relaciones públicas que se genera a

diario por los equipos administrativos de la marca supone una importante fuente de financiación del programa After School. Además, los empleados del centro comercial, las sociedades asociadas a la marca y los vendedores indirectos de las tiendas también son un recurso importante para tener en cuenta.

F2. Respaldo administrativo. La Fundación hoy recibe un importante apoyo de las áreas contable, jurídica y financiera. Este apoyo permite que respalde su operación en expertos en el manejo de recursos, temas tributarios y gestión financiera.

F3. Experticia en el desarrollo y manejo de fundaciones. El líder de Responsabilidad Social y Empresarial tiene amplia experiencia en la gestión social y desarrollo de comunidades a través de programas de educación.

F4. Reconocimiento internacional. La Fundación UNICO ha recibido galardones internacionales gracias a su programa After School. Estos reconocimientos han significado importantes aportes para la financiación del programa.

F5. Alianzas con empresas públicas y privadas. La vinculación de empresas privadas e instituciones públicas no solo refleja la aceptación del programa y aporte a la sociedad, sino que contribuye a disminuir los costos del desarrollo del programa al año.

F6. El programa ha logrado llegar a cinco ciudades del país gracias a la presencia de los centros comerciales UNICO. En estas ciudades ya existe un equipo de trabajo consolidado, una reputación de marca e importantes relaciones con los gobiernos locales, variables que permiten que el programa pueda desarrollarse en poco tiempo y con resultados favorables en la población.

6.3 Amenazas

A1. Desinterés por parte de los miembros del comité. Aunque la Fundación nació como un deseo de los propietarios del Centro Comercial UNICO y durante su consolidación existió

mucho interés en el desarrollo de actividades sociales, ha disminuido el tiempo invertido en la toma de decisiones, comités y participación en actividades propias de la junta.

A2. Disminución de donaciones o pérdida de donantes. Los grandes donantes reciben diariamente solicitudes de apadrinamiento de programas sociales de todo el país e incluso han desarrollado programas propios a través de sus marcas.

6.4 Oportunidades

O1. After School, un programa que beneficia a ciudad y empresa. A través de actividades culturales, artísticas, deportivas y tecnológicas, el programa fortalece en los niños vecinos al centro comercial las habilidades para la vida que les permiten ser mejores ciudadanos. Este enfoque favorece los planes de ciudadanía de los gobiernos locales y posibilita el reclutamiento en unos años de una fuerza productiva enfocada en valores y compromiso con el bienestar de la sociedad.

O2. Concursos de reconocimiento nacional e internacional. Luego de ganar un importante reconocimiento internacional a través de la Fundación RECON del ICSC (International Council of Shopping Centers), un reconocimiento local por parte de la Fundación Bolívar Davivienda y una nominación a los premios Corresponsables en España, se abre una importante oportunidad para la participación en eventos de premiación a programas sociales.

O3. Vinculaciones con entidades públicas y privadas. Las alianzas para aunar esfuerzos en beneficio de las comunidades menos favorecidas han incrementado en los últimos años. Esta se convierte en una oportunidad para seguir vinculando más marcas al desarrollo de After School y beneficiar a más niños en el fortalecimiento de una niñez sana.

O4. Alianzas con organizaciones internacionales. El uso de la tecnología en la disminución de las distancias geográficas permite que se puedan establecer importantes vínculos con organizaciones internacionales que trabajan en el fortalecimiento de la niñez.

O5. Reuniones comerciales con un carácter social. En el último año, el equipo comercial y de negocios del centro comercial ha realizado importantes visitas a comerciantes que están vinculados a UNICO o a nuevas marcas que están por ingresar. Estas reuniones son una oportunidad para incluir en la agenda al programa After School y las opciones de donación.

7. Marketing estratégico

El objetivo de este plan es asegurar el 50 % de los recursos anuales para el funcionamiento del programa After School a través de estrategias de *fundraising*. Dolan (2000) explica que en esta clase de planes es indispensable comenzar con el cliente a través de la segmentación y la especificación del mercado objetivo, seleccionando un nicho pequeño con un programa de mercadeo adaptado.

7.1 Segmentación

La segmentación seleccionada se establece a partir de la base de datos consolidada de clientes-locatarios, de los proveedores y de los empleados del Centro Comercial UNICO. A continuación, se definen las variables de segmentación del mercado con un enfoque geográfico, de acuerdo a las ciudades donde la Fundación UNICO desarrolla el programa After School y el número de personas vinculadas de manera comercial y laboral con la marca Centro Comercial UNICO:

Cientes – locatarios

Para la segmentación de los clientes que arriendan locales comerciales en UNICO se establece el número de tiendas de acuerdo a las ciudades donde se desarrolla el programa. Este panorama permite tener un dato completo de los posibles clientes por ciudad y especificar el segmento objetivo a partir de las marcas con mayor relevancia en ventas: Barranquilla, 154 clientes; Cali, 284 clientes; Dosquebradas, 65 clientes; Pasto, 88 clientes, y Yumbo, 38 clientes. La consolidación de clientes en estas cinco ciudades es de **629** entre marcas nacionales y extranjeras, o a través de la figura de franquicias.

Proveedores

En la actualidad, el Centro Comercial UNICO tiene vínculos comerciales con **515 proveedores** a nivel nacional, que han sido seleccionados de todas las áreas de compañía y presentan una facturación diaria producto de las negociaciones realizadas para la operación de los centros comerciales UNICO en las siete ciudades del país donde está la marca.

Empleados

El Centro Comercial UNICO tiene una planta de empleados directos e indirectos o temporales. Para el propósito de este plan solo se tendrán en cuenta **340 empleados** con vinculación directa y permanencia en la compañía superior a un año.

Se ha establecido un tamaño del mercado de 1484 posibles donantes entre locatarios, proveedores y empleados. Durante los años de operación del programa, se han vinculado menos de 2 % de estos públicos. Quienes lo han hecho han realizado donaciones anuales o en una sola ocasión, sin vinculaciones a largo plazo.

Para los competidores cuyo segmento de mercado varía de acuerdo con su posición frente al sector o a la dimensión geográfica de su programa social resulta más complejo conseguir donaciones. Solo uno de los competidores, Incolmotos Yamaha, puede generar una fuente de financiación externa con los públicos relacionados con su propósito comercial en el sector de venta y distribución de motocicletas.

La ventaja competitiva frente a otros segmentos es que los tres seleccionados están directamente relacionados con la marca UNICO y tienen un fuerte vínculo comercial y de pertenencia con las actividades que desarrolla. Esta ventaja permite que la Fundación y su programa After School tengan mayor peso en la consideración de aportar financieramente a la operación del programa. El proceso de decisión del segmento está determinado por el tipo y el

valor de la donación, la afinidad del programa con sus intereses filantrópicos o los de su compañía y el beneficio obtenido de la donación.

Hoy la Fundación UNICO recibe, en cualquier momento del año, donaciones de cualquiera de estos segmentos y depende en gran medida del acercamiento que se haya hecho a la marca o la actividad específica que desarrolle la Fundación. Estas actividades comprenden descuento a empleados, solicitud directa a proveedores o visitas programadas de clientes que quieren resolver un tema comercial y terminan recibiendo información de la Fundación en un pequeño espacio en la agenda.

Durante el último año, el porcentaje de donaciones ha disminuido y su causa radica principalmente en que no existe un plan establecido para atender a estos segmentos, por lo cual los acercamientos se dan por casualidad o por voluntad del donante. También a través de la adquisición de la figura de “bonos solidarios”¹. Los grandes usuarios del total del segmento son las marcas nacionales como Lili Pink y proveedores como Dixel.

7.2 Declaraciones de posicionamiento

After School, de la Fundación UNICO, es el programa de formación ciudadana que tiene mayor impacto y resultados positivos en la población infantil y sus familias, a través de la ejecución de jornadas complementarias apoyadas en el arte, la cultura, el deporte, la recreación y la tecnología con un componente psicosocial que refuerza sus habilidades socioemocionales, indispensables para la construcción de un entorno de paz y convivencia.

¹ Bonos que se pueden adquirir a partir de \$20.000 como tarjetas de donación para entregar en ocasiones de luto o cumpleaños.

8. Mezcla de mercadeo: 4p's

Dolan (2000) proporciona las variables clave para ejecutar una mezcla de Mercadeo a través de la declaración de posicionamiento. De acuerdo con la propuesta de valor establecida para la Fundación UNICO y su programa After School, la mezcla de mercadeo está enfocada en el mismo programa, la reputación de su marca sombrilla (Centro Comercial UNICO Outlet), el impacto positivo en la población beneficiada, los reconocimientos nacionales e internacionales adquiridos, la posibilidad de ver el programa en funcionamiento cualquier día de la semana, su presencia en cinco ciudades de Colombia y las alianzas con empresas públicas y privadas.

8.1 Estrategia de Producto

Programa After School: Programa que desarrolla la Fundación UNICO, cuyo propósito es impactar la vida de niños y niñas entre los 6 y los 12 años a través de actividades que fomentan la cultura, el arte, el deporte y la tecnología. Estos espacios permiten que los niños exploren su creatividad, ejerciten sus talentos, desarrollen capacidades, reconozcan las competencias ciudadanas y fortalezcan las habilidades para la vida. Este programa orienta, forma y acompaña a los niños, padres y cuidadores durante todo el proceso de aprendizaje, apoyados y guiados por los monitores y por el equipo psicosocial.

Profundidad de línea de producto: Actualmente cuenta con 6 áreas de impacto y 13 modalidades, las cuales están divididas de la siguiente manera: Artes Plásticas (pintura y manualidades), Cultura (promoción lectora), Danza (folclórica, salsa, urbana y preballet), Deporte (ajedrez y karate), Música (técnica vocal y flauta) y Tecnología (robótica).

Aumentar las modalidades: incluir modalidades complementarias como inglés, teatro, gastronomía, emprendimiento, primeros auxilios y principios básicos de ecología, para ampliar la participación de los beneficiarios y llamar la atención de los benefactores.

Modalidad virtual: Establecer un componente virtual para que más niños puedan acceder al programa y beneficiarse del acompañamiento psicosocial. Esta modalidad puede ser a través de una alianza con el sistema educativo o con la Secretaría de Educación y sus plataformas de aprendizaje en línea.

Atributos: Amplia cobertura del programa, actualmente presencia en cinco ciudades del país, programa con reconocimiento nacional e internacional, desarrollo personal e integración social de los niños del programa que influyen en el entorno inmediato y actividades presenciales desarrolladas en los centros comerciales.

Beneficios: Beneficios tributarios por apoyo al programa, reconocimiento por visibilidad internacional, complementariedad con programas de RSE de las empresas o beneficios al participar en voluntariado corporativo, confianza y seguridad en los aportes depositados por los informes de gestión que soportan la operación del programa, contribución en la formación de mejores ciudadanos que se convertirán en la fuerza laboral del mañana y sentido de pertenencia de los vecinos beneficiados.

8.2 Estrategia de Precio

Para desarrollar la estrategia de *fundraising* a través de donaciones, este plan contempla llegar a tres públicos: locatarios, empleados y proveedores con un plan de apoyo anual, semestral y mensual. Gracias a los primeros acercamientos que la Fundación tuvo con sus donantes, fue posible establecer que la donación que cumpliera con el plan de donaciones garantizaría el 50 % del valor total del programa al año:

Tabla 4*Donaciones periódicas*

Item	Total costo año	Estimación participación por segmento	meta plan en número de donantes por segmento	porcentaje participación por segmento	total participación por segmento	Donación año x per natural y jurídica	Donación mes x per natural y jurídica
Costo de ejecución programa After School año	\$ 543.434.777	75%	\$ 271.717.389	100%	\$ 271.717.389	\$ 1.827.303	\$ 152.275
Número de posibles donantes locatarios	629	30%	189	70%	\$ 190.202.172	\$ 1.007.961	\$ 83.997
Número de posibles donantes proveedores	515	20%	103	25%	\$ 67.929.347	\$ 659.508	\$ 54.959
Número de posibles donantes empleados	340	25%	85	5%	\$ 13.585.869	\$ 159.834	\$ 13.319

Locatarios: Para este segmento se estableció una estimación de participación el 30 % partiendo del tamaño total del segmento (629 marcas). Si se logra llegar a 189 donantes de este segmento se cubrirían \$190.202.172 de la meta establecida.

Tabla 5*Plan de donaciones locatarios*

Anual	Semestral	Mensual
\$1.007.961	\$503.980	\$83.997

Proveedores: Para este segmento se estableció una estimación de participación el 20 % partiendo del tamaño total del segmento (515 proveedores). Si se consigue llegar a 103 donantes de este segmento quedarían cubiertos \$67.929.347 de la meta establecida.

Tabla 6*Plan de donaciones proveedores*

Anual	Semestral	Mensual
\$659.508	\$251.990	\$54.959

Empleados: Para este segmento se estableció una estimación de participación el 25 % partiendo del tamaño total del segmento (340 empleados). Si se consiguen 85 donantes de este segmento se cubren \$13.585.869 de la meta establecida.

Tabla 7*Plan de donaciones empleados*

Anual	Semestral	Mensual
\$159.834	\$79.917	\$13.319

Ciberfundraising: Para facilitar la donación a través de medios digitales, este plan incluye la generación de códigos QR para enviar recordatorios de donaciones periódicas o enlaces de acceso a la donación a través de consignación o transferencia electrónica. Este *ciberfundraising* es el complemento a los esfuerzos de atracción de donantes que realizan los otros actores del plan.

8.3 Estrategia de Plaza – distribución

La Asociación Española de Fundraising explica que dentro de los factores del éxito en la consecución de recursos está que la captación no debe ser voluntarista; al contrario, es la capacidad de la organización en conjunto la que permite medir las fuerzas para que los objetivos que se establezcan sean realistas. La captación de fondos requiere de un 10 % de inspiración y un 90 % de transpiración. Para lograr una captación precisa a través de canales específicos, deben existir cultura interna, recursos humanos y técnicos, organización, dinero y sistemas, y pensamiento estratégico y comunicación.

Cultura interna: Está orientada al apoyo permanente de la Fundación. Todos los miembros de la compañía deben tener como bandera el programa After School para que pueda generar el sentido de pertenencia que requiere el modelo. Una cultura interna sólida permite que todos sus integrantes conozcan las alternativas de donación y continúen aportando ideas.

¿Cómo hacerlo?

Soy After School: Campaña enfocada en todos los empleados de los centros comerciales UNICO del país. Para que puedan entender la dimensión de este programa, es indispensable que accedan a uno de los talleres y vivan la experiencia por un día. Esta participación voluntaria en cualquier modalidad del programa le mostrará al empleado los beneficios y podrá compartir la experiencia con otros.

Recurso humano y técnico: La captación de recursos involucra a muchos miembros de la organización, sin importar su rol o posición dentro de la compañía. Un equipo de captación de recursos está compuesto, incluso, por los mismos donantes que se convierten en replicadores de las opciones de donación contempladas en el programa: un miembro capta a otro miembro.

- 1. Equipo de *fundraising*:** Para liderar las campañas y la puesta en marcha del plan de consecución de recursos es necesario crear un equipo que responda a las metas y resultados del mismo. Para este propósito, al menos tres miembros del comité deben liderar el equipo de *fundraising* y determinar los planes de acción y seguimiento.
- 2. Programa “gestor de recursos”:** Este programa involucra voluntariamente a los miembros de la compañía. Invita a que los interesados puedan postularse como gestores de recursos y recibir un entrenamiento básico en lo que supone conseguir recursos para la Fundación y su programa a través de la persuasión a sus compañeros de trabajo. Su misión en conseguir nuevos donantes en el segmento de empleados de UNICO.
- 3. Un profesional de captación:** Tener un profesional de relaciones públicas medio tiempo que pueda viralizar el sentido social de la Fundación y su programa a través de reuniones sociales y encuentros casuales. Este profesional de PR no debe estar asociado directamente a la Fundación, sino que debe ser un replicador de los resultados positivos y del impacto de la misma en la sociedad.

4. **Miembro capta a otro miembro:** Los donantes proveedores y locatarios también son una importante fuente de consecución de recursos si logran atraer a nuevos donantes al programa. Pueden recomendar como iniciativa propia a otras instituciones o marcas por medio de campañas de fidelización al programa.
5. **Negocios y Comercial:** Estas dos áreas tienen una estrecha relación con las marcas pertenecientes o interesadas en abrir sucursales en UNICO. Los miembros asociados a estas dos áreas son difusores directos de la Fundación y su programa. Dentro de su agenda de trabajo deben incluir unos 10 minutos para hablar de la Fundación y los beneficios que tiene vincularse al programa como donante. Esta campaña de persuasión puede realizarse mediante un *brochure* que cuente las opciones de donación, además de confirmar una reunión previa con un miembro del equipo de *fundraising*.

Organización: Como cualquier modelo de fuerza de trabajo, la apropiación de un plan de gestión de recursos o *fundraising* debe tener un equipo interdisciplinario que vaya mucho más allá de un líder y varios voluntarios. Para compensar la operación y ejecución del programa debe existir como complemento un equipo de *fundraising*, un profesional en comunicaciones, un profesional en Diseño Gráfico y un técnico en sistemas.

Sistemas: El apoyo de la tecnología en un plan de *fundraising* permite llevar control de los objetivos, revisar los indicadores de gestión, ejecutar planes de donación *online* y gestionar un programa de base de datos efectivo. Tener un profesional o técnico en sistemas es un insumo para tecnificar el plan y ampliar las barreras geográficas del programa.

1. **Programa de base de datos:** Este plan requiere una base de datos susceptible de monitorear, modificar y controlar. Llevar un control de los donantes, del equipo de

gestores de recursos y de las campañas precisa tener una persona alimentando permanentemente la información y enviando alertas de lo que no se está cumpliendo.

2. **Recaudo de terceros para terceros (menos de 1000 pesos):** Esta alternativa permite que los locatarios del Centro Comercial sean un canal de donación para la Fundación UNICO a través de las devueltas (en pesos) de las facturas de compra que realicen los clientes. Es una contribución que autorizan o no los clientes en el punto de pago, es decir, si el total de la factura es de \$52.300, el cajero de la tienda invita al cliente a donar los \$700 restantes a la Fundación UNICO (“¿desea donar el excedente \$xx al programa After School de la Fundación UNICO?”). Esta figura no afecta los ingresos o impuestos de la marca que se vincule con esta modalidad de donación. El recaudo se realiza mes a mes y el monto total se envía a las cuentas de la Fundación UNICO.

8.4 Estrategia de Promoción / Comunicación

Para el mix de comunicación expuesto en el presente plan se empleará el modelo de las seis M que menciona Dolan (2000):

1. **Mercado:** La comunicación está dirigida al segmento de locatarios, proveedores y empleados del Centro Comercial UNICO.
2. **Misión:** El objetivo de la comunicación es atraer a donantes potenciales a través de una práctica forma de donación anual, semestral y mensual.
3. **Mensaje:** Los puntos específicos a comunicarse son: ¿qué hace la Fundación UNICO y programa After School?, atributos del programa, beneficios para el donante y alternativas de donación.

4. Medios: Reuniones presenciales agendadas, mensajes vía WhatsApp, *mail* masivo, correos directos, *brochure*, reuniones de las áreas de negocios y comercial, relaciones públicas en eventos y correo físico.
5. Moneda: La proyección del dinero utilizado para el proyecto está contenido en una parte del plan financiero que se describirá más adelante. Aquí un aparte del gasto en comunicación y recaudo para el año:

Tabla 8

Gasto en comunicación y recaudo

	TOTAL DICIEMBRE
materiales, insumos, documenta	\$ 76.050.000
gastos viaje	\$ 8.000.000
gestion de recursos	\$ 6.000.000

6. Medición: Para valorar el impacto de la campaña, se establecerá una encuesta de percepción a los donantes que apoyaron el programa durante el semestre. Esta encuesta de percepción permitirá conocer el alcance del mix de comunicación, los aciertos y planes de mejora para siguiente semestre. Lo anterior hará posible ajustar los detalles de comunicación, mensajes y canales.

Las imágenes utilizadas actualmente cumplen la función de informar acerca de los resultados del programa y los procesos de inscripción de los niños a cada modalidad. No existen imágenes que inviten a donar o que expliciten los canales por los cuales se puede hacerlo. Se han realizado algunas piezas enviadas a través de mail masivo agradeciendo la donación realizada.

Para impulsar el plan de *fundraising* se plantea lo siguiente desde la publicidad y la comunicación:

- Hacer uso de las redes sociales oficiales del Centro Comercial UNICO y su página web.

- Utilizar la infraestructura de los centros comerciales para ubicar material POP de la Fundación, que comunique su función social.
- Hacer uso de las facturas enviadas mes a mes con información de la Fundación, su programa After School y las alternativas de donación.
- Enviar un *Mail* masivo personalizado, usar la base de datos para difundir este correo a proveedores, locatarios y empleados con información del programa y cómo vincularse.
- Diseñar *Brochure* de vinculación, una pieza para entregar en las reuniones agendas con las alternativas que tienen locatarios y proveedores.
- Hacer dos publicaciones institucionales cada mes, tipo revista institucional, una con información para locatarios y otra para empleados. A través de estos mecanismos, publicar información de cómo convertirse en un aliado de la Fundación y del programa.
- Enviar boletines de prensa a medios de comunicación para visualizar la Fundación en medios especializados que ayuden a incrementar la reputación del programa.
- Realizar capacitaciones y eventos exclusivos para locatarios. En estos espacios se puede comunicar la misión de la Fundación y los beneficios del programa After School.
- Programar visitas guiadas por los mismos niños de After School, dirigidas a las marcas del centro comercial. Realizar dos visitas guiadas por semana en las que se evidencien los beneficios, los resultados, la experiencia de los niños y padres de familia, el componente psicosocial y las expectativas de los niños.
- Proyectar un documental en las seis salas de cine de Royal Films que tienen los centros comerciales UNICO. El documental del programa After School saldrá en las previas de las películas.

9. Proyecciones y control

Para el cronograma de ejecución del plan se ha establecido una proyección financiera (ver anexo 6) por año que especifica los ingresos obtenidos por las donaciones de terceros, sociedades de los centros comerciales UNICO, recursos obtenidos por el reciclaje de las siete sedes, apoyo por financiación externa de proyectos (concursos y reconocimientos obtenidos) y otros.

El total de egresos incluye gastos administrativos, capacitaciones, materiales e insumos, salidas pedagógicas del programa, gastos de representación o viajes, seguros, gestión de recursos, infraestructura, nutrición de los niños del programa y otros. Para realizar el seguimiento de donantes a través de indicadores, se realizó una tabla de control en la cual se debe ingresar la información de las donaciones recibidas de acuerdo con la periodicidad que el donante autorizó.

Esta tabla especifica el segmento, número de donantes, nombre de donante, indicador de pendiente por donación, porcentaje de cumplimiento, monto recaudado y diferencia de la donación meta. Una tabla dinámica reporta el porcentaje de cumplimiento por los tres segmentos (locatarios, proveedores y empleados) y la el valor pendiente para el cumplimiento de la meta establecida en el plan. Esta semaforización permite detectar qué segmento está pendiente por donación para generar acciones de choque en tiempo real.

Otra tabla reporta el número de donantes pendientes para el cumplimiento de la meta del programa por segmento. A continuación, un ejemplo de reporte de la tabla de control:

Tabla 9.

Ejemplos de tabeas de control

	Valores			
SEGMENTO	META X DONANTE AÑO	TOTAL DONADO	DIFERENCIA.	% CUMPLIMIENTO
EMPLEADO	\$ 13.585.890	\$ 9.003.982	\$ 4.581.908	66%
LOCATARIO	\$ 190.505.196	\$ 185.633.370	\$ 4.871.826	97%
PROVEEDOR	\$ 67.929.347	\$ 67.929.347	\$ 0	100%
Total general	\$ 272.020.433	\$ 262.566.699	\$ 9.453.734	87,91%

SEGMENTO	NO. DONANTE	INDICADOR	% CUMPL.	DIFERENCIA	META X DONANTE	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
LOCATARIO	Donante 1	DONACION PENDIENT	50%	\$ 503.982	\$ 1.007.964	\$ 503.982							\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997
LOCATARIO	Donante 2	DONACION PENDIENT	50%	\$ 503.982	\$ 1.007.964	\$ 503.982							\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997
LOCATARIO	Donante 3	OK	100%	\$ -	\$ 1.007.964	\$ 1.007.964	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997
LOCATARIO	Donante 4	OK	100%	\$ -	\$ 1.007.964	\$ 1.007.964	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997
LOCATARIO	Donante 5	OK	100%	\$ -	\$ 1.007.964	\$ 1.007.964	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997
LOCATARIO	Donante 6	OK	100%	\$ -	\$ 1.007.964	\$ 1.007.964	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997
LOCATARIO	Donante 7	DONACION PENDIENT	50%	\$ 503.982	\$ 1.007.964	\$ 503.982							\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997
LOCATARIO	Donante 8	DONACION PENDIENT	50%	\$ 503.982	\$ 1.007.964	\$ 503.982							\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997
LOCATARIO	Donante 9	OK	100%	\$ -	\$ 1.007.964	\$ 1.007.964	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997	\$ 83.997
PROVEEDOR	Donante 190	DONACION PENDIENT	100%	\$ -	\$ 659.508	\$ 659.508	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959
PROVEEDOR	Donante 191	DONACION PENDIENT	100%	\$ -	\$ 659.508	\$ 659.508	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959
PROVEEDOR	Donante 192	DONACION PENDIENT	92%	\$ 54.959	\$ 659.508	\$ 604.549	\$ 54.959	\$ 54.959		\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959
PROVEEDOR	Donante 193	DONACION PENDIENT	100%	\$ -	\$ 659.508	\$ 659.508	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959
PROVEEDOR	Donante 194	DONACION PENDIENT	100%	\$ -	\$ 659.508	\$ 659.508	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959	\$ 54.959
EMPLEADO	Donante 370	DONACION PENDIENT	100%	\$ -	\$ 159.834	\$ 159.834	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320
EMPLEADO	Donante 371	DONACION PENDIENT	100%	\$ -	\$ 159.834	\$ 159.834	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320
EMPLEADO	Donante 372	DONACION PENDIENT	100%	\$ -	\$ 159.834	\$ 159.834	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320
EMPLEADO	Donante 373	DONACION PENDIENT	75%	\$ 39.959	\$ 159.834	\$ 119.876	\$ 13.320	\$ 13.320				\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320
EMPLEADO	Donante 374	DONACION PENDIENT	100%	\$ -	\$ 159.834	\$ 159.834	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320
EMPLEADO	Donante 375	DONACION PENDIENT	100%	\$ -	\$ 159.834	\$ 159.834	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320
EMPLEADO	Donante 376	DONACION PENDIENT	100%	\$ -	\$ 159.834	\$ 159.834	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320
EMPLEADO	Donante 377	DONACION PENDIENT	100%	\$ -	\$ 159.834	\$ 159.834	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320	\$ 13.320

INDICADOR	
Cuenta de INDICADOR	
SEGMENTO	NO. PER NAT/JUR PENDIENTES POR DONACION TOTAL
EMPLEADO	85
LOCATARIO	13
PROVEEDOR	103
Total general	201

10. Conclusiones y recomendaciones

Para garantizar una recaudación de fondos exitosa para el desarrollo del programa After School, la Fundación UNICO debe tener un plan estructurado de alternativas de donación, con un segmento claro donde pueda dirigir su atención. Hoy la Fundación UNICO recibe de cualquier donante un recurso voluntario, no hay estacionalidad y todo depende directamente de las relaciones públicas que los altos directivos del Centro Comercial UNICO desarrollen con marcas con las que se tiene vinculación comercial.

Un plan establecido que dirija sus esfuerzos a un objetivo claro no solo incrementará el número de donaciones recibidas al año, sino que establecerá un plan de acción para garantizar la ejecución del programa sin tener que buscar apresuradamente recursos cuando estos falten. Establecer alternativas específicas de donación a través de la recordación por semestre o mensualidad genera una vinculación permanente de los donantes al programa.

Así las cosas, para que el plan funcione, la Fundación UNICO debe reforzar su planta de trabajo con un equipo interdisciplinario que responda a las dinámicas de los donantes. Este equipo es el complemento para hacer seguimiento al plan, mientras que los otros empleados se dedican de las actividades propias del programa After School.

Las campañas internas de voluntariado y gestión de recursos también empoderan a los empleados con la Fundación y los acerca al programa. Actualmente, la Fundación UNICO está desarticulada del Centro Comercial y actúa por cuenta propia, aunque tiene el apoyo de algunas áreas de la compañía. Es muy importante que todos se sientan parte responsable de la consecución de recursos y conozcan cómo vincularse con el *fundraising* a través del contacto con otro o de una donación propia.

Es importante también establecer un liderazgo en el equipo de *fundraising* para que haya una sola voz de mando y estructure el trabajo mes a mes. Cuando no se tiene un líder en este campo, los altos directivos generan acciones particulares que pueden funcionar en el corto plazo pero en el largo plazo no establece una relación de compromiso con los donantes.

Vale la pena destacar la necesidad de establecer una meta de donación por periodos, aun cuando esta pueda crecer porque se generen donaciones adicionales a las planteadas, pues no es un ejercicio de las fundaciones llenarse de recursos sin un propósito claro de ejecución. En tanto haya más recursos, la Fundación debe generar nuevas formas de ejecutar el presupuesto. Por eso resulta más efectivo establecer metas claras y que el objetivo no sea tener recursos exagerados.



Durante los últimos días de desarrollo del presente plan, la Fundación UNICO logró establecer una alianza con la Gobernación del Valle del Cauca para ejecutar el programa After School a través de la plataforma digital educativa de la Secretaría de Educación Departamental. Esta alianza abre una oportunidad para que el programa pueda llegar a más niños a través de la transformación digital. Si el programa modifica su modalidad de presencial a virtual, esto no solo permitiría disminuir gastos financieros sino que podría plantearse nuevas donaciones de equipos tecnológicos a comunidades necesitadas.

11. Referencias bibliográficas

- Asociación Española de Fundraising. (2017). *Cómo comunicar causas difíciles de comunicar y no morir en el intento*. <https://bit.ly/2XieBfd>
- Asociación Española de Fundraising. (2018). *El Fundraising como herramienta de responsabilidad y compromiso social*. <https://bit.ly/2ZPXcfl>
- Fundación Bolívar Davivienda. (2018). *Mercadeo y Comunicación para organizaciones sociales*. Fundación Bolívar Davivienda <https://bit.ly/3eFftAt>
- Código Civil Colombiano [CCC]. Ley 57 de 1887. Arts. 1443. 15 de abril de 1887 (Colombia).
- Banco Finandina. (2020). *Las TIC En Colombia: retos y oportunidades*. Blog del Banco Finandina. <https://bit.ly/2ZQsgvv>
- Dolan, R, J. (2000). *Comentario sobre estrategia de marketing*. <https://bit.ly/2BbFIFq>
- Fernández Valiñas, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. Mc Graw Hill.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). *Objetivos De Desarrollo Sostenible* UNDP. <https://bit.ly/3djfqd5>
- Vélez White, C.M. (2004). *Quince experiencias para aprender ciudadanía... y una más*. Mineducación. <https://bit.ly/2XFU6rI>

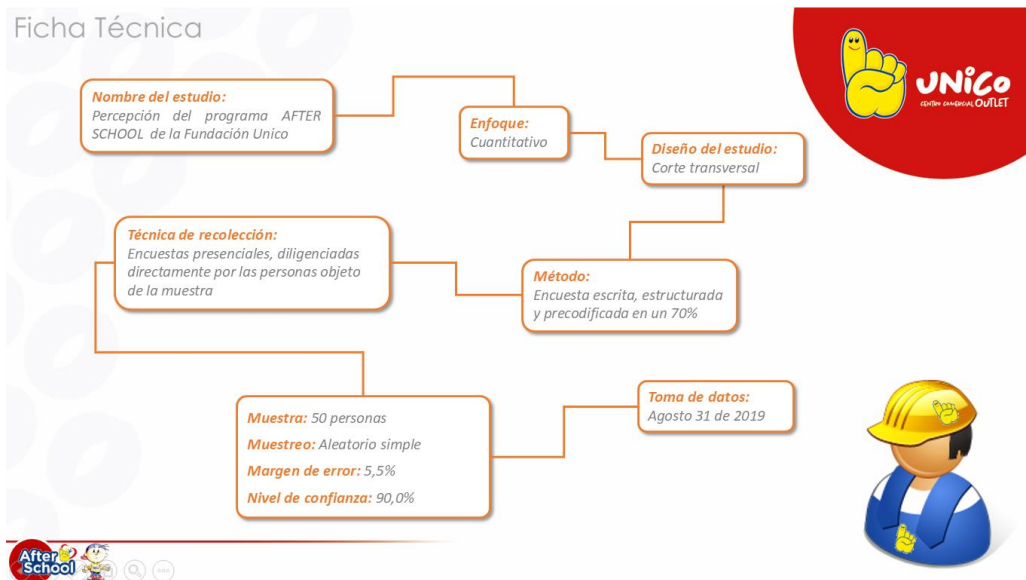
12. Anexos

Anexo 1. Modelo Encuesta

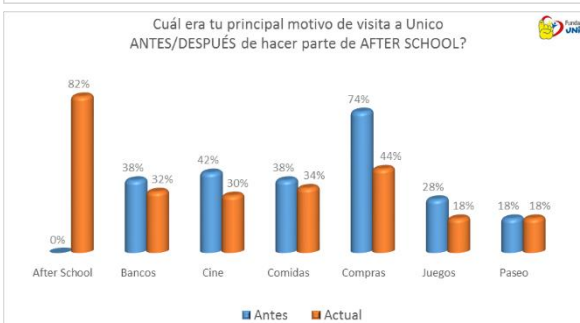
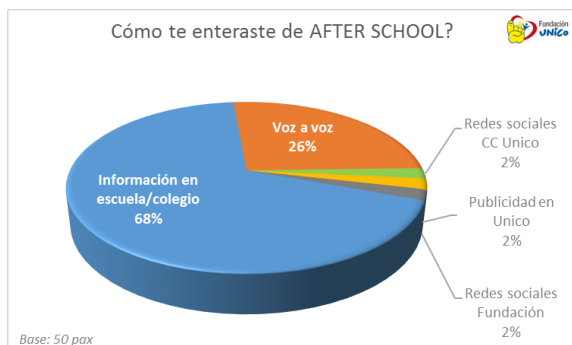
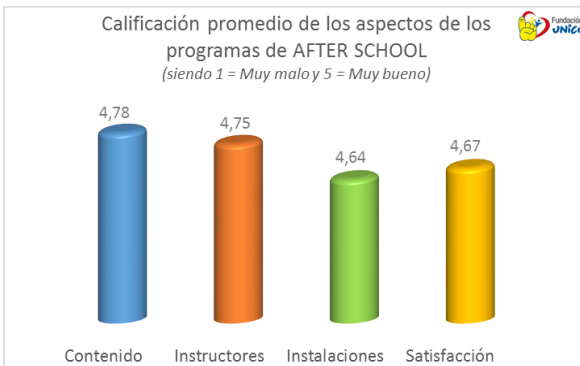
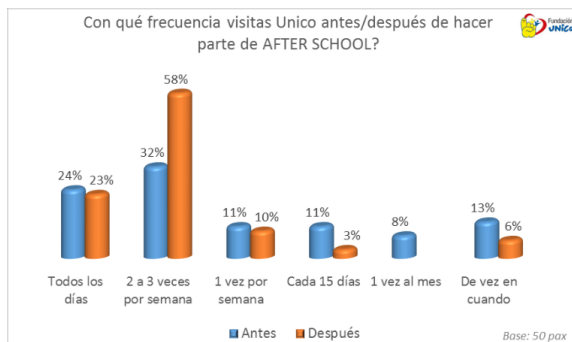
ENCUESTA #		FUNDACIÓN UNICO - PROGRAMA AFTER SCHOOL e /2018	
Por favor marca con una "x":			
1) Cuál(es) actividad(es) ha desarrollado o desarrolla tu niño(a) con AFTER SCHOOL de la Fundación Unico?			
<input type="checkbox"/> 1 Ajedrez	<input type="checkbox"/> 4 Flauta	<input type="checkbox"/> 7 Pintura	<input type="checkbox"/> 10 Robótica
<input type="checkbox"/> 2 Danza floclórica	<input type="checkbox"/> 5 Karate	<input type="checkbox"/> 8 Pre-ballet	<input type="checkbox"/> 11 Salsa
<input type="checkbox"/> 3 Danza urbana	<input type="checkbox"/> 6 Manualidades	<input type="checkbox"/> 9 Promoción de lectura	<input type="checkbox"/> 12 Técnica vocal
2) Con qué frecuencia visitabas el CC Unico antes de hacer parte de AFTER SCHOOL?			
<input type="checkbox"/> 1 Todos los días	<input type="checkbox"/> 3 1 vez por semana	<input type="checkbox"/> 5 1 vez al mes	<input type="checkbox"/> 7 Nunca
<input type="checkbox"/> 2 2 a 3 veces por semana	<input type="checkbox"/> 4 Cada 15 días	<input type="checkbox"/> 6 De vez en cuando	
3) Cuál era tu principal motivo de visita al CC Unico antes de hacer parte de AFTER SCHOOL? (puedes marcar hasta 2 opciones)			
<input type="checkbox"/> 1 Bancos	<input type="checkbox"/> 2 Cine	<input type="checkbox"/> 3 Comidas	<input type="checkbox"/> 4 Compras
<input type="checkbox"/> 5 Juegos	<input type="checkbox"/> 6 Paseo		
4) Cómo te enteraste del programa AFTER SCHOOL de la Fundación Unico?			
<input type="checkbox"/> 1 Información de la escuela/colegio	<input type="checkbox"/> 3 Redes sociales del CC Unico (Facebook, Instagram)	<input type="checkbox"/> 5 Telepacífico	
<input type="checkbox"/> 2 Publicidad en el CC Unico	<input type="checkbox"/> 4 Redes sociales de la Fundación Unico (Facebook)	<input type="checkbox"/> 6 Voz a voz	
5) Cuáles eran tus expectativas al iniciar AFTER SCHOOL?			
6) Crees que AFTER SCHOOL ha cumplido con tus expectativas? <input type="checkbox"/> 1 Sí <input type="checkbox"/> 2 No			
7) Cuál crees que ha sido el mayor aporte de AFTER SCHOOL en el desarrollo de tu niño(a)? _____			
8) Cómo calificarías los siguientes aspectos de AFTER SCHOOL? (siendo 1 = Muy malo y 5 = Muy bueno)			
Contenido:	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5	Instructores:	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
		Instalaciones:	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9) Cuál es tu nivel de satisfacción con AFTER SCHOOL? (siendo 1 = Muy insatisfecho y 5 = Muy satisfecho) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5			
10) Recomendarías a otros el programa de AFTER SCHOOL? <input type="checkbox"/> 1 Sí <input type="checkbox"/> 2 No, Por qué? _____			
11) Qué haces mientras tu niño(a) está en las actividades de AFTER SCHOOL? _____			
12) Con qué frecuencia visitas el CC Unico actualmente?			
<input type="checkbox"/> 1 Todos los días	<input type="checkbox"/> 3 1 vez por semana	<input type="checkbox"/> 5 1 vez al mes	
<input type="checkbox"/> 2 2 a 3 veces por semana	<input type="checkbox"/> 4 Cada 15 días	<input type="checkbox"/> 6 De vez en cuando	
13) Cuál es tu principal motivo de visita al CC Unico actualmente? (puedes marcar hasta 2 opciones)			
<input type="checkbox"/> 1 After School	<input type="checkbox"/> 2 Bancos	<input type="checkbox"/> 3 Cine	<input type="checkbox"/> 4 Comidas
<input type="checkbox"/> 5 Compras	<input type="checkbox"/> 6 Juegos	<input type="checkbox"/> 7 Paseo	
14) Cómo calificarías tu sentido de pertenencia hacia el CC Unico? (siendo 1 = Muy bajo y 5 = Muy alto) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5			
15) Qué actividad te gustaría que AFTER SCHOOL ofreciera en un futuro? _____			

Anexo. 2 Ficha técnica encuesta.

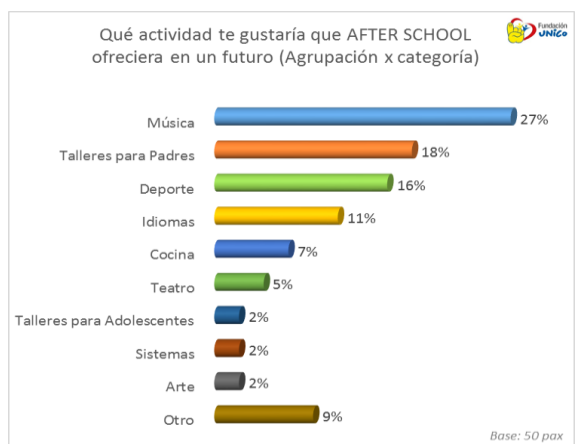
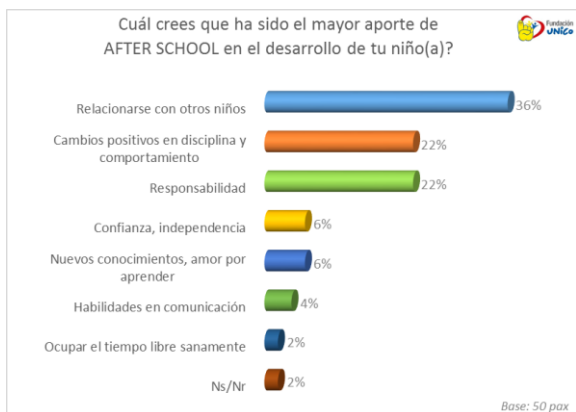
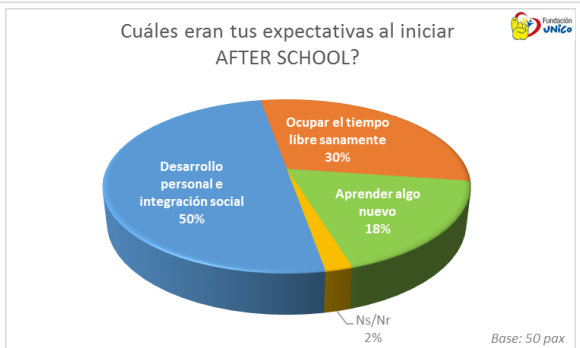
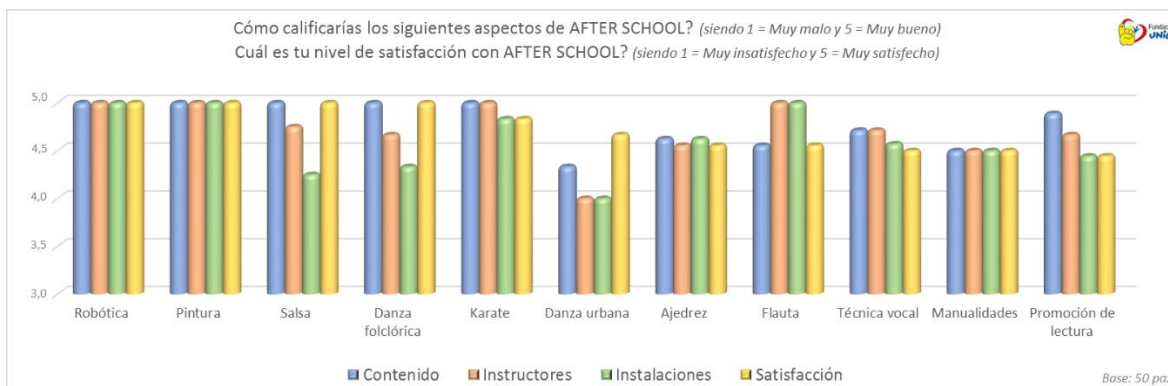
Ficha Técnica



Anexo 3. Estudio de percepción After School

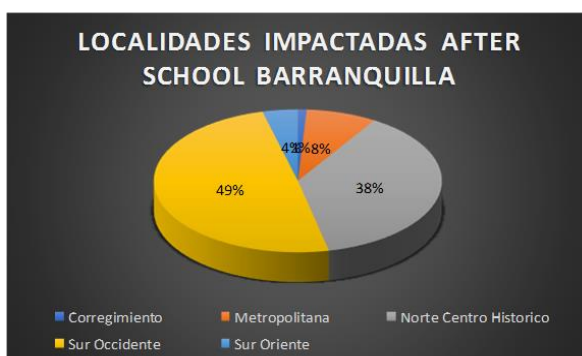
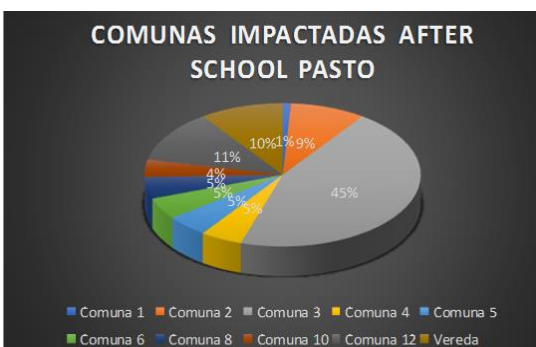
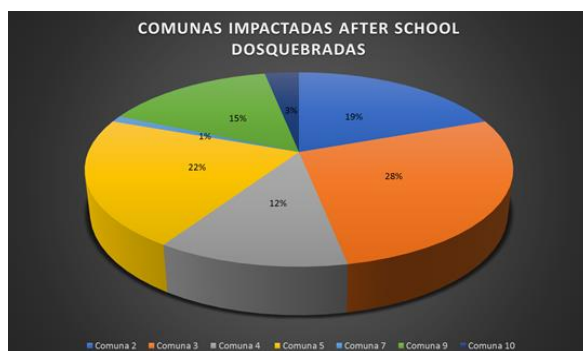
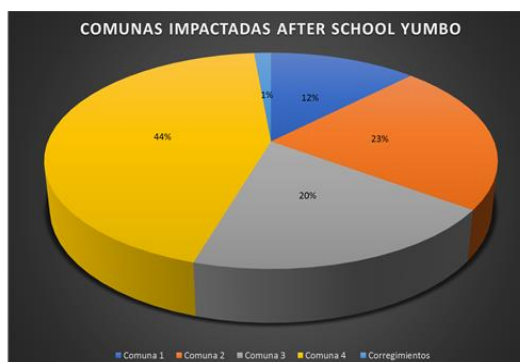
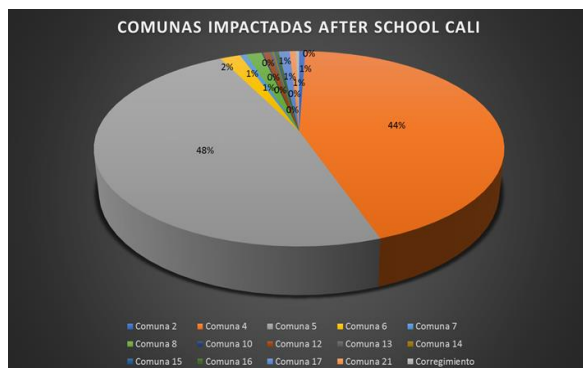


Actividad	Contenido	Instructores	Instalaciones	Satisfacción
Robótica	5,00	5,00	5,00	5,00
Pintura	5,00	5,00	5,00	5,00
Salsa	5,00	4,75	4,25	5,00
Danza folclórica	5,00	4,67	4,33	5,00
Karate	5,00	5,00	4,83	4,83
Danza urbana	4,33	4,00	4,00	4,67
Ajedrez	4,63	4,56	4,63	4,56
Flauta	4,56	5,00	5,00	4,56
Técnica vocal	4,71	4,71	4,57	4,50
Manualidades	4,50	4,50	4,50	4,50
Promoción de lectura	4,89	4,67	4,44	4,44



Item	Estimación participación por segmento	meta plan en número de donantes por segmento	porcentaje participación por segmento	total participación por segmento	Donación año x per natural y jurídica	Donación mes x per natural y jurídica
Costo de ejecución programa After School año	75%	\$ 271.717.389	100%	\$ 271.717.389	\$ 1.827.303	\$ 152.275
Número de posibles donantes locatarios	30%	189	70%	\$ 190.202.172	\$ 1.007.961	\$ 83.997
Número de posibles donantes proveedores	20%	103	25%	\$ 67.929.347	\$ 659.508	\$ 54.959
Número de posibles donantes empleados	25%	85	5%	\$ 13.585.869	\$ 159.834	\$ 13.319

Anexo 5. Distribución geográfica niños beneficiados del programa.



Anexo 5. Proyección financiera.

	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL DICIEMBRE
Donaciones (ingresos)	50%	\$ 22.643.116	\$ 22.643.116	\$ 22.643.116	\$ 22.643.116	\$ 22.643.116	\$ 22.643.116	\$ 22.643.116	\$ 22.643.116	\$ 22.643.116	\$ 22.643.116	\$ 22.643.116	\$ 22.643.116	\$ 271.717.389
Sociedades	1%	\$ 452.862	\$ 452.862	\$ 452.862	\$ 452.862	\$ 452.862	\$ 452.862	\$ 452.862	\$ 452.862	\$ 452.862	\$ 452.862	\$ 452.862	\$ 452.862	\$ 5.434.348
Reciclaje	36%	\$ 16.303.043	\$ 16.303.043	\$ 16.303.043	\$ 16.303.043	\$ 16.303.043	\$ 16.303.043	\$ 16.303.043	\$ 16.303.043	\$ 16.303.043	\$ 16.303.043	\$ 16.303.043	\$ 16.303.043	\$ 195.636.520
Financiación externa proyectos	11%	\$ 4.981.485	\$ 4.981.485	\$ 4.981.485	\$ 4.981.485	\$ 4.981.485	\$ 4.981.485	\$ 4.981.485	\$ 4.981.485	\$ 4.981.485	\$ 4.981.485	\$ 4.981.485	\$ 4.981.485	\$ 59.777.825
Otros	2%	\$ 905.725	\$ 905.725	\$ 905.725	\$ 905.725	\$ 905.725	\$ 905.725	\$ 905.725	\$ 905.725	\$ 905.725	\$ 905.725	\$ 905.725	\$ 905.725	\$ 10.868.696
TOTAL INGRESOS DONACIONES	100%	\$ 45.286.231	\$ 45.286.231	\$ 45.286.231	\$ 45.286.231	\$ 45.286.231	\$ 45.286.231	\$ 45.286.231	\$ 45.286.231	\$ 45.286.231	\$ 45.286.231	\$ 45.286.231	\$ 45.286.231	\$ 543.434.777
Talento humano	19%	\$ 8.791.000	\$ 8.791.000	\$ 8.791.000	\$ 8.791.000	\$ 8.791.000	\$ 8.791.000	\$ 8.791.000	\$ 8.791.000	\$ 8.791.000	\$ 8.791.000	\$ 8.791.000	\$ 8.791.000	\$ 105.492.000
aux transpo. Pasantes	7%		\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000		\$ 40.000.000
capacitación	4%					\$ 2.220.000					\$ 2.220.000	\$ 20.000.000		\$ 24.440.000
materiales, insumos, documentación	14%	\$ 1.050.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	\$ 8.000.000	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 2.000.000	\$ 76.050.000
salidas pedagógicas	4%						\$ 10.000.000					\$ 10.000.000		\$ 20.000.000
gastos viaje	1%		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000			\$ 8.000.000
seguros	3%		\$ 7.000.000				\$ 7.000.000			\$ 2.000.000				\$ 16.000.000
gestión de recursos	1%				\$ 3.000.000			\$ 3.000.000						\$ 6.000.000
infraestructura	0,4%			\$ 1.000.000			\$ 1.000.000							\$ 2.000.000
gastos administración	3%	\$ 1.100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.100.000	\$ 14.200.000
donación aliados	19%			\$ 20.000.000		\$ 20.000.000		\$ 20.000.000		\$ 20.000.000		\$ 23.475.000		\$ 103.475.000
nutrición	24%		\$ 5.555.556	\$ 7.407.407	\$ 12.037.037	\$ 14.814.815	\$ 14.814.815	\$ 14.814.815	\$ 14.583.333	\$ 14.583.333	\$ 14.583.333	\$ 12.731.481	\$ 1.851.852	\$ 127.777.777
TOTAL EGRESOS	100%	\$ 10.941.000	\$ 35.546.556	\$ 51.398.407	\$ 38.028.037	\$ 62.025.815	\$ 53.805.815	\$ 59.805.815	\$ 37.574.333	\$ 56.574.333	\$ 37.794.333	\$ 86.197.481	\$ 13.742.852	\$ 543.434.777
TOTAL SALDOS		\$ 34.345.231	\$ 9.739.675	-\$ 6.112.176	\$ 7.258.194	-\$ 16.739.584	-\$ 8.519.584	-\$ 14.519.584	\$ 7.711.898	-\$ 11.288.102	\$ 7.491.898	-\$ 40.911.250	\$ 31.543.379	\$ -